

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2014156007

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

G 银行呼叫中心运营的若干问题分析

Research on Several Operational Issues
in the G Bank Call Center

袁慧青

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 6 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015 年 6 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

银行业呼叫中心作为呼叫中心中的一类，具有其独特鲜明的个性特征，从而使其在运营及管理上具备了更多的可研究性。在这样的背景下，笔者将以 G 银行呼叫中心为例，对 G 银行呼叫中心运营中的若干问题探究分析，其中主要从人员管理、排班管理、流程管理、品质管理这四个方面深度剖析。基于服务运营管理理论中的服务质量差距理论及 SERVQUAL 评价理论为基础，从而能够比较清晰地论证各问题间的相互作用将对呼叫中心运营带来整体的影响力。

笔者希望通过本文的探究，能够详细地诠释在呼叫中心各环节问题的个体性和整体性是相互结合的，其对呼叫中心的影响并不是独立存在的，而是会基于人员这一载体作用于呼叫中心体系的各个层面。在论证了这一特点后，笔者也对此进行了一定的方案分析：对于呼叫中心的任一环节问题都必须放在呼叫中心体系的整体层面进行分析解决，这为进一步开展呼叫中心运营管理提出了佐证。希望能更好地帮助呼叫中心的同仁们更整体更全面地看待呼叫中心发展中的问题，形成整体解决方案和思路，有利于呼叫中心的全局性定位和为将来呼叫中心的变革打下基础。

关键词：呼叫中心；坐席人员；运营管理

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

As one member of call centers, the banking call center has its unique and outstanding characteristics which have great value to be researched on operation and management. Take the G Bank call center for example, the writer has made profound inquiries and analyses about several operational issues. These further analyses mainly center on personnel management, scheduling management, process management, and quality management, which are based on the GAP theory and the SERVQUAL theory in the service-operation management. Therefore, there is a clear argument that the interaction from these issues has holistic influence on the call-center operation.

On one hand, the writer hopes that the inquiry could explain the fact in detail that the individual is combined with the whole related to all aspects of the issues in the call center. The impact upon the call center is not independent, which has an effect on every level in the call center system based on the crew. After demonstrating this feature, the writer has analyzed certain cases. That is to say, any issue happened in the call center must be analyzed and solved on its entire level, which is important evidence for further developing the operational management of the call center. On the other hand, the writer also hopes that colleagues from the call center will find this article helpful and will consider the issues during the call-center development in a more holistic and comprehensive way. Thus holistic solutions will be formed and new ideas will be developed, which will be beneficial to the global orientation for the call center and will lay a solid foundation for its future reform.

Key Words: call center, agent, operation management

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
一、服务质量管理的顶层设计明显加快.....	1
二、服务声誉管理成为新的重点.....	2
三、服务效率向服务效能管理提升.....	2
第二节 研究的具体对象、方法及结构	3
第二章 服务质量管理的基本理论	4
第一节 服务质量管理的基本概念	4
一、服务的定义.....	4
二、服务的特性.....	5
三、服务质量管理.....	5
第二节 呼叫中心各项指标管理	6
一、人员分层级指标管理.....	6
二、排班管理的常用模型.....	7
三、流程管理的概述.....	8
四、服务质量差距模型.....	10
第三节 本章小结	13
第三章 G 银行呼叫中心运营管理概述	14
第一节 G 银行呼叫中心的发展现状	14
一、中心及其发展情况介绍.....	14
二、市场竞争力的比较.....	15
第二节 G 银行呼叫中心运营管理的基础框架及体系	16
一、公司的愿景、使命和价值观.....	16
二、G 银行的战略目标.....	17
三、G 银行整体战略和呼叫中心战略的关系.....	18
四、呼叫中心在商业银行核心竞争力中的地位和作用.....	19
第三节 G 银行呼叫中心存在的问题	21

一、人员管理方面的问题.....	22
二、排班管理方面的问题.....	22
三、流程管理方面的问题.....	23
四、品质管理方面的问题.....	24
第四节 本章小结	24
第四章 G 银行呼叫中心运营管理分析.....	25
第一节 人员管理解析	25
一、人员外部压力.....	25
二、人员内部压力.....	25
第二节 排班管理解析	26
一、话务量的测算.....	26
二、人员产能测算.....	27
三、人员配置测算.....	28
第三节 流程管理解析	29
第四节 品质管理解析	31
第五节 本章小结	33
第五章 G 银行呼叫中心运营管理的改进实施方案.....	34
第一节 人员管理的实施	34
一、实施团队建设.....	34
二、实施职业发展培训.....	34
三、实施员工关爱工程.....	37
四、项目实施成效.....	38
第二节 排班管理的实施	38
一、呼叫中心排班的目标.....	38
二、排班中的班次考虑.....	38
三、项目实施成效.....	42
第三节 流程管理的实施	42
一、流程改进的定性.....	42

二、加强流程监管.....	43
三、项目实施成效.....	46
第四节 品质管理的实施	46
一、SERVQUAL 测量模型的运用情况.....	46
二、品质改进.....	50
三、项目实施成效.....	51
第五节 本章小结	51
第六章 结论	52
第一节 总结	52
第二节 研究的局限性	53
参考文献.....	54
致谢.....	56

厦门大学博士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景

IT 技术高速发展、科学技术快速进步的今天，服务经济在全球经济结构中所占的比例越来越大，世界各国各产业越来越深刻的认识到服务业的重要性。在现代社会，除了极个别的自然垄断性行业（如提供公共服务的政府、邮政、电力、铁路等）之外，其他任何产品或服务的提供者，都不可能是一家。在竞争状态下，一家企业或组织失去的潜在顾客，就成为另一家企业或组织的现实顾客。因而各个企业或组织都十分重视自身的市场竞争力，努力寻找和掌握服务提升的关键点，并试图通过加强 CRM（客户关系）管理、建设完善的服务体系来维系和扩大客户资源。以 G 银行为例，与客户沟通与交流的主要渠道是通过呼叫中心（CallCenter）来完成，呼叫中心以其 7*24 小时的“4A 服务”，即任何人（Anybody）、任何时间（Anytime）、任何地点（Anywhere）、任何渠道（Anyhow），能够全天候接触到各种各样的客户诉求，通过提供个性化的服务，解决客户问题，提升满意度，以达到企业和客户双赢的目标。作为各种服务执行的工具和途径，呼叫中心是企业 CRM 系统中很重要的一环。然而，作为一个新兴产业，呼叫中心在得到越来越多应用的同时，也逐步碰到了一些瓶颈。为了让呼叫中心在企业核心竞争中发挥更大的作用，G 银行目前正开始研究如何建立完善的运营管理体系。笔者作为呼叫中心的一员，希望通过此文的初步分析及改进建议，以期抛砖引玉，引发企业的探讨和借鉴。

一、服务质量管理的顶层设计明显加快

股份制以来，主要商业银行均把服务工作升级为银行战略加以重视，在重点解决一线文明规范的同时，各商业银行总行也加快了服务管理体制机制的创新，以 G 银行为例，在总行层面设立了品牌与服务管理部，归口办公室管理，分行层面也在完善统一的模式，方向都是归口办公室管理，目标是建立一个统一部室，统一全行服务监督检查考核管理。主要特点是把内部服务监督管理和外部新闻宣

传、品牌推广结合起来，达到内外结合、相互促进的效果。其他银行也依据自身特征设立专职部门以加强统一管理，如招商银行在总分行成立了由总分行行长任主任的服务监督管理委员会，总行层面成立专门的服务监督管理中心，专责日常服务监督和管理的工作，在内部采取全面评审和专项评审相结合的方式，并实行严厉的质询和考核制度。

二、服务声誉管理成为新的重点

近年来，伴随着金融消费者维权意识的增强，银行业任何点滴的侵害行为，都可能严重影响银行声誉。商业银行作为高风险、高信用的金融企业，声誉管理比业绩更重要。一旦遭遇声誉危机，不仅会直接损害商业银行的信誉，影响上市银行在资本市场的表现，导致银行品牌价值损失，甚至会危及商业银行的生存。2005 年 5 月，美国货币监理署（OCC）代理署长朱莉·威廉姆斯曾指出：声誉风险是“当今最令人困惑，最难管理，也许是最令人畏惧的风险”。巴塞尔新资本协议明确将声誉风险列为商业银行八大风险之一。因而，在当前银行业从本质上讲是服务行业，同时也是声誉行业。卓越服务可以带来一流声誉，创造一流业绩；相反，糟糕的服务会导致声誉受损，甚至可能让银行毁于一旦。

三、服务效率向服务效能管理提升

服务效能是指银行服务资源投入给客户创造的价值成效，考量的是银行网点创立条件、客户流量、客户结构、业务结构、处理效率、排队时间、网点硬件设施和人员配备等多维度变量之间的关系，而服务效率是指客户获得一次完整服务所需要的时间长度。显然，服务效能指标更能反映银行投入和客户获得之间的关系。在银行服务效率大幅度提升后，更多的是要转向关注客户价值创造。虽然快速服务也是一种价值，但毕竟只是一种表象价值。

第二节 研究的具体对象、方法及结构

呼叫中心的运营管理涉及到许多方面。作为和客户接触的最直接窗口，如何加强坐席人员的运行管理，保障客户的交流品质，从而达到优化团队项目的执行效果，成为值得我行思考和关注的问题。本文将以 G 银行上海市分行电子银行部的呼叫中心（电话银行）为例，专注于讨论日常运营与管理。

本文采用理论联系实际，并结合企业实例进行实证研究的方式，阐述 G 银行电子银行部售后服务呼叫中心是如何通过加强管理来规范和提升服务质量的。论文主要分六个章节进行论述：

第一章 绪论

主要介绍论文研究的背景、范围和具体对象，论文的研究方法及论文结构等。

第二章 服务质量管理的基本理论

主要结合银行业介绍服务质量管理研究的相关理论，着重讨论了服务、服务质量、服务质量管理的相关概念，同时介绍了呼叫中心各项指标管理的情况，从理论上为服务质量管理提升呼叫中心整体综合能力提供了依据及阐述分析等。

第三章 G 银行呼叫中心运营管理概述

主要通过对 G 银行呼叫中心运营现状的分析，简介了目前 G 银行呼叫中心的整体运营架构和日常服务体系。目前，作为最先起步的金融呼叫中心的 G 银行同样面对了基于人员，流程，服务等多方面的复杂化的运营问题。

第四章 G 银行呼叫中心运营管理分析

主要利用第二章节服务质量管理的理论，结合 G 银行呼叫中心的实际问题进行了深入分析，并建立了有效的体系模型，有利于合理提出对于 G 银行呼叫中心问题的解决实施方案，为方案实施的可行性提供了有效验证。

第五章 G 银行呼叫中心运营管理的改进实施方案

主要针对呼叫中心的问题进行解决方案的定制，从各环节各层面入手，由点及面地解决了 G 银行呼叫中心所存在的问题，并形成完备的方案体系。

第六章 结论

通过模型分析，改进了方案实施效果，为进一步发展提供一定理论基础。但方案会受限于“量身定制”因素的制约，可能会出现“水土不服”的情况。

第二章 服务质量管理的基本理论

第一节 服务质量管理的基本概念

一、服务的定义

学术界对服务概念的相关研究经久不衰，其中以市场营销学界对服务的研究最为关注。许多不同学派的市场营销专家尝试从不同角度为服务下了定义，这些定义分别在不同程度上概括了服务的特征。1960 年，美国市场营销学会（AMA）将服务定义为：“用于出售或者随同产品连在一起进行出售的活动、利益或者满足感。”这一定义在很长时间内被学者们普遍采用，但其缺点是未能将有形产品和无形服务区分开来，因为有形产品也是用于出售并使购买者获得和满足的。在接下来的几十年中，人们又陆续对服务的定义进行了完善和补充。1984 年，美国市场营销学会（AMA）对 1960 年的定义重新进行修改，明确“服务是可被区分界定的，要为不可感知，却可使欲望得到满足的活动，而这种活动并不需要与其他产品或服务的出售联系在一起。生产服务时可能会或不会需要利用实物，而且即使需要借助某些实物协助生产服务，这些实物的所有权将不涉及转移的问题”。另外，中外学者们仍然始终在服务概念研究方面不断地做出努力，如芬兰学者莱蒂宁（Lehtinen）于 1983 年提出“服务是一种或一系列活动，它是在顾客与服务提供者或设备的互动中完成的，并使顾客满意”。美国著名营销学家科特勒（Kotler）则于 1984 提出“服务是一方向另一方所提供的一种活动或利益，它通常是无形的，而且不牵涉到所有权的变化。服务的生产可以与有形产品相关，也可能无关”。我国的陈祝平则在 2002 年提出“服务，是指用以交易并满足他人需要，本身无形和不发生所有权转移的活动”。韦福祥于 2005 年更提出了“服务是一种或多或少具有无形性特征的活动或过程，它是在服务提供者与服务接受者（服务对象）互动的过程中完成的，服务行为主体是为了另一个主体对象获得利益，同时，服务也是一个企业实行差异化战略的重要手段，通过服务的差异化，企业可以创建自己长期的竞争优势”等等……

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.